

# AS PRÁTICAS DE ALTO DESEMPENHO E SUAS RELAÇÕES COM BEM- ESTAR, CAPITAL PSICOLÓGICO E A EXAUSTÃO EMOCIONAL

HIGH PERFORMANCE PRACTICES AND THEIR RELATIONSHIP WITH WELL-  
BEING, PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND EMOTIONAL EXHAUSTION

Ciências Sociais Aplicadas • 23/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/776927810](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/776927810)

Ariana Fidelis<sup>1</sup>

Helenides Mendonça<sup>2</sup>

Rose Helen Shimabuku Rodrigues Bastos<sup>3</sup>

Jordana Guimarães Paiva<sup>4</sup>

Frederico Vellasco<sup>5</sup>

## **RESUMO**

Este estudo testou empiricamente um modelo de mediação moderada que analisou a relação entre as práticas de alto desempenho no trabalho, o capital psicológico e o bem-estar em trabalhadores brasileiros. Os resultados indicaram relações positivas entre as práticas de alto desempenho, o bem-estar e o capital psicológico. Ainda que a exaustão emocional modera a relação entre as práticas e o capital psicológico. A pesquisa traz importantes implicações para a literatura, ao contribuir para o entendimento de que as práticas de alto desempenho são recursos positivos do trabalho que impactam o bem-estar dos trabalhadores. As organizações poderão se beneficiar de tais achados ao implantarem as práticas de alto desempenho, na promoção de recursos que proporcionam o aumento do desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** práticas de alto desempenho; bem-estar; capital psicológico; exaustão emocional.

## **ABSTRACT**

This study empirically tested a moderated mediation model that analyzed the relationship between high performance practices at work, psychological capital and well-being in Brazilian workers. The results indicated positive relationships between high performance practices, well-being and psychological capital. Emotional exhaustion also moderates the relationship between practices and psychological capital. The research has important implications for the literature, as it contributes to the understanding that high-performance practices are positive work resources that have an impact on workers' well-being. Organizations can benefit from these findings by implementing high performance practices to promote resources that increase organizational performance.

**Keywords:** high performance practices; well-being; psychological capital; emotional exhaustion.

## 1. INTRODUÇÃO

As práticas de alto desempenho tem sido tópico de várias pesquisas no campo da gestão estratégica de recursos humanos, ao longo das últimas duas décadas. O termo HPWP - *High Performance Work Practices* traduzido por práticas de alto desempenho no trabalho, é normalmente usado para descrever um conjunto de práticas integradas e/ou combinadas da gestão. Caracterizadas como estruturas de trabalho e processos, projetados para produzir altos níveis de conhecimento, habilidade, atitude, motivação e flexibilidade nos funcionários (Huselid, 1995).

As práticas de HPWPs são mecanismos que minimizam os custos operacionais e administrativos da organização. Sua premissa é baseada na ideia de que os recursos do trabalho e o investimento no capital humano constituem-se na principal fonte de vantagem competitiva para as organizações. Dessa forma, as práticas de HPWPs, são estratégias que cobrem todo o espectro de trabalho de uma empresa, visto que, melhoram o nível motivacional dos funcionários, auxiliam a empresa a atingir os objetivos desejados e sustentam a vantagem competitiva (Garg & Punia, 2017).

Para tanto, os benefícios das práticas de alto desempenho na organização, bem como, seu impacto positivo sobre o desempenho geral da instituição é mais abrangente e eficaz, quando essas ações são implementadas de acordo com a configuração sistemática da empresa, envolvendo a sua política de gestão, os objetivos e valores organizacionais (Guerci et al., 2022; Ogbonnaya et al., 2017).

Fundamentando-se nessas considerações, o presente estudo testou empiricamente um modelo de mediação moderada que engloba, ao mesmo tempo, fatores contextuais - práticas de alto desempenho - e demandas produzidas em decorrência da realização do trabalho - exaustão emocional - e seu impacto sobre o bem-estar. O estudo ainda, analisou o papel mediador de um recurso pessoal - capital psicológico - nas relações entre práticas de alto desempenho, exaustão do trabalho e bem-estar.

Para tal contou-se com o aporte das teorias JDR – Demandas/Recursos e Conservação dos Recursos – COR (Bakker & Demerouti, 2014; Hobfoll, 1989), e adotou-se a premissa de que as práticas de HPWP estão positivamente relacionadas aos aspectos individuais, como o bem-estar dos trabalhadores, na medida que estes indivíduos, reconhecem as ações de alto desempenho como recursos do trabalho. Além disso, entende-se que a percepção positiva das práticas, mobiliza a conservação dos recursos organizacionais ao estimular o crescimento pessoal, a fim de, aumentar a vivência de bem-estar dos trabalhadores.

Tal pressuposto é embasado no centro de ambas as teorias, uma vez que essas versam pela noção de que estar equipado com recursos apropriados no trabalho, associado a vivência de bem-estar, pode ajudar o trabalhador a compensar os efeitos adversos potencialmente provocados pelas demandas estressantes do trabalho, como a exaustão emocional (Demerouti et al., 2001; Hobfoll, 1989).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **2.1. As Práticas de Alto Desempenho e Sua Relação com o Bem-estar**

As práticas de Alto Desempenho no trabalho – HPWP – configuram-se como um dos conceitos estratégicos entres as pesquisas sobre gestão de Recursos Humanos - RH. A ideia central é que existe um conjunto específico de práticas de RH, capaz de aumentar o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, da empresa (Hauff et al., 2020).

A visão geral de HPWP, sustenta a ideia de que a oferta e promoção de recursos no trabalho, produz resultados positivos para os funcionários. Além de aumentar o desempenho individual e organizacional, os efeitos positivos das práticas estimulam o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais. Resultando em satisfação no trabalho, maior comprometimento, aumento de confiança e saúde psicológica, além de proporcionar a vivência de bem-estar no trabalho (Ogbonnaya et al., 2017).

Até o presente momento, na produção acadêmica, não há um entendimento consensual sobre quais práticas da gestão de RH constituem as ações de HPWP (Posthuma et al., 2013). Nesta investigação, ancorados pela perspectiva teórica do estudo de (Ogbonnaya et al., 2017), entende-se que as práticas de alto desempenho são recursos do trabalho de nível meso organizacional, traduzidos por ações de Comunicação e cooperação entre equipe, Contratação Seletiva, Treinamento e Remuneração por desempenho, Autonomia no trabalho e Flexibilidade. Que ao serem aplicados em conjunto com as estratégias e políticas organizacionais impactam positivamente as organizações.

O sucesso para escolha do conjunto de práticas, bem como a adesão destas depende de aspectos organizacionais e da percepção valorativa dos indivíduos. Em outras palavras, por meio de avaliações subjetivas os trabalhadores classificam se as práticas de alto desempenho, escolhidas pela gestão, são benéficas ou prejudiciais, e se aderem ou se não aceitam. Desta forma, se assimiladas positivamente e percebidas como um recurso de trabalho, as práticas irão aumentar o bem-estar do trabalhador (Ogbonnaya & Valizade, 2018; Tong et al., 2020).

Atendo-se a definição do bem-estar do trabalhador, a literatura científica refere-se a esse estado como um construto multidimensional que engloba experiências positivas e negativas das pessoas, sensação de (des)prazer, saúde no trabalho, satisfação com o emprego, engajamento dentre outros. Apesar de apresentar múltiplas dimensões, as perspectivas eudaimônica e hedônica são as mais perpetuadas no contexto acadêmico.

Conceituando a perspectiva eudaimônica essa se refere ao bem-estar como sensação de sentir-se bem, associada a ideia de propósito existencial que traz sentido e significado a vida (Deci & Ryan, 2008). Logo, a perspectiva hedônica, versa pelo bom funcionamento individual, ligada aos princípios de satisfação e prazer de forma geral com a vida (Diener, 1984). Como já atestado por várias investigações, o bem-estar ocupa um papel de destaque na vida do trabalhador, uma vez que, este estado traduz-se em um contentamento, que permite o funcionário desenvolver seu pleno potencial (Heffernan & Dundon, 2016; Kowalski & Loretto, 2017).

Estudos recentes apontam que os aspectos organizacionais, principalmente aquelas ações desenvolvidas pela gestão de recursos

humanos, podem impactar sobremaneira o bem-estar do trabalhador. Em outras palavras, a adesão de pacotes de alto desempenho, mobiliza os recursos individuais, tornando o trabalhador mais motivado e capaz de autorregular seu envolvimento nos processos de trabalho (Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

Ao longo dos anos, o que se tem visto é que, os custos potenciais do investimento em práticas de gestão, que se traduzem em benefícios para o bem-estar do funcionário, são benéficos pois, impactam significativamente no desempenho e na produtividade do trabalho. Por outro lado, as consequências de se não investir em tais ações, pode acarretar resultados negativos (Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Rhee et al., 2020).

Outro aspecto a ser considerado sobre o investimento em práticas de alto desempenho e sua relação positiva com o bem-estar do trabalhador, está sob a luz das teorias JDR e COR, repousa no fato de que, os recursos do trabalho são facilitadores de comportamentos positivos no ambiente de trabalho. Por serem funcionalmente motivadores, os recursos organizacionais são capazes de aumentar o nível de envolvimento do indivíduo com o trabalho. Além de, proteger o indivíduo da exaustão emocional (Alessandri et al., 2020; Bakker & Demerouti, 2017; Hobfoll et al., 2018).

Posto isto, levantou-se o pressuposto de que as práticas de alto desempenho estão positivamente relacionadas ao bem-estar do trabalhador, por se tratarem, de um recurso do trabalho, capaz de tornar o ambiente laboral mais interessante e estimulante. Além disso, são mecanismos aptos para minimizar os efeitos deletérios

das demandas estressantes (Alessandri et al., 2020; Bakker & Oerlemans, 2011; Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

Ainda, ao considerar o bem-estar como um construto multidimensional, que se traduz pela sensação de sentir-se bem, e que nesta investigação é entendido como o resultado do impacto positivo das práticas na organização. Ainda, embasados na teoria JDR e na teoria da conservação de recursos – COR, que defendem a importância dos recursos do trabalho para manutenção de recursos individuais que possibilitam o bem-estar, estabeleceu-se a primeira hipótese investigativa deste estudo:

H1: As práticas de trabalho de alto desempenho estão positivamente associadas ao bem-estar dos trabalhadores.

## **2.2. Práticas de Alto Desempenho, Bem-estar e o Papel Mediador do Capital Psicológico**

Como as práticas de alto desempenho são categorizadas como um fenômeno do nível organizacional - da unidade de negócio - enquanto as atitudes e/ou os estados emocionais (bem-estar, capital psicológico) dos funcionários são (ou começam como) eventos do nível individual. A análise das relações entre estes diferentes níveis amplia a discussão de como os recursos do trabalho afetam variáveis individuais (Van Veldhoven et al., 2020).

Embora a maioria dos estudos empíricos que investigam as ações de alto desempenho nas organizações, adotarem como estratégias de análise, variáveis dispostas no nível organizacional. Algumas investigações estudam a correlação das práticas de alto desempenho a fatores individuais, como bem-estar, capital psicológico, exaustão do trabalho dentre outros. Assim, nesta

investigação, optou em analisar as práticas organizacionais com o capital psicológico – *Psychap*, um recurso individual (Heffernan & Dundon, 2016).

Partindo de uma perspectiva multidimensional o Capital psicológico é entendido como um recurso psicológico em forma de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Por se tratar de um estado psicológico, o *psychap* é um fenômeno humano transitório, mutável, que pode ser desenvolvido a qualquer momento, durante a progressão da vida dos indivíduos (Luthans et al., 2004; Setar et al., 2015).

Uma pessoa que possui características do capital psicológico, apresenta-se confiante para assumir e colocar o esforço necessário para obter sucesso em tarefas desafiantes (eficácia); ainda, é capaz de fazer atribuições positivas sobre o sucesso de agora e do futuro (otimismo); persevera em direção às metas, e quando necessário, redireciona seus caminhos para maior êxito (esperança); por fim, quando assolado por problemas e adversidades, sustenta-se demonstrando grande capacidade de transformar as situações para atingir os seus objetivos (resiliência) (Luthans et al., 2015; Youssef & Luthans, 2013).

Quanto a relação entre as práticas de RH e o capital psicológico historicamente Sweetman et al., (2011), demonstrou que os recursos do trabalho, podem ser mais bem aproveitados se o indivíduo possui características como o capital psicológico. Uma vez que, habilidades cognitivas facilita a percepção dos benefícios organizacionais. Logo, o acúmulo desses recursos garante o sucesso do trabalhador no enfrentamento de um ambiente de trabalho desafiador, com demandas estressantes. Tais achados indicam que, a existência de

mecanismos ambientais (recursos de trabalho) pode ativar os recursos pessoais e, por sua vez, estimular o aumento dos recursos psicológicos e organizacionais positivos.

De acordo com Xanthopoulou et al., (2007) os trabalhadores que possuem acesso aos recursos de trabalho, se sentem suficientemente eficazes, ancorados na crença de que são peças importantes para a organização, perceptivamente otimistas, em relação ao seu futuro e, conseqüentemente, propositadamente engajados em seu trabalho.

Ainda neste estudo, os autores propuseram que os recursos pessoais como o *Psycap*, podem funcionar como moderadores ou mediadores na relação entre fatores ambientais e resultados (organizacionais). Uma vez que, influenciam na percepção do indivíduo quanto ao ambiente de trabalho (Xanthopoulou et al., 2007).

Em suma, embasados na perspectiva teórica do modelo JDR (Bakker & Demerouti, 2011), que compreende as ações de RH, como as práticas de alto desempenho, se constituem como recursos do trabalho, e sendo o capital psicológico um recurso pessoal, como constatado nas investigações de Aybas e Acar (2017) e Brouze (2014), estabeleceu a segunda hipótese deste estudo:

H2: As práticas de alto desempenho estão positivamente relacionadas ao capital psicológico.

Dessarte, ancorados também na premissa de que o estado psicológico positivo do indivíduo é útil para obtenção de outros recursos de trabalho, conforme explícita a teoria COR (Hobfoll, 1989). Pressupôs-se que, funcionários com altos níveis de recursos

pessoais, como o capital psicológico, têm maior domínio para lidar com condições de trabalho mais exigentes, de maneira a evitar os resultados negativos.

Ainda como constatado por Nangov et al., (2018) recursos pessoais como o capital psicológico atuam como antecedentes na previsão do bem-estar no trabalho. Desta maneira, hipotetizou-se que, o capital psicológico afetaria o nível de bem-estar dos trabalhadores, uma vez, estando afetado positivamente pelas práticas de alto desempenho, mediando assim as relações entre ações de HPWP e bem-estar no trabalho. Para isso, analisou-se as seguintes hipóteses:

H3: O capital psicológico está positivamente relacionado ao bem-estar.

H4: As relações entre as práticas de alto desempenho e bem-estar, será mediada pelo Capital psicológico.

### **2.3. As Práticas de Alto Desempenho Papel Moderador da Exaustão Emocional**

O efeito das ações de HPWP sobre o bem-estar do trabalhador ainda não é consensual na literatura especializada. Estudos recentes demonstraram que as práticas de alto desempenho atuam como recursos do trabalho e estão positivamente relacionadas ao funcionamento ideal das condições de saúde (físicas e mentais), a satisfação no trabalho, ao bem-estar dentre outros (Guerci et al., 2022; Hauff et al., 2020; Nielsen et al., 2017).

Por outro lado, algumas investigações assumem que as práticas de HPWP aumentam as tensões do trabalho, ou seja, as demandas estressantes, causando desgaste no trabalhador

consequentemente, exaustão emocional (de Reuver et al., 2019; Peccei et al., 2013).

Diante de tais dessemelhanças entre os resultados é visto que, a implantação das práticas de HPWPs podem causar efeitos positivos ou negativos. Assim, ao desembocarem no aumento da carga de trabalho, por meio de demandas estressantes, as práticas de alto desempenho provocam tensão nos trabalhadores e afetam de forma contraproducente sua saúde e bem-estar, portanto, um efeito negativo, como a exaustão emocional por exemplo (Peccei & Van De Voorde, 2019).

Na literatura científica, a exaustão emocional é entendida como uma condição em que os funcionários sentem uma intensa tensão física, emocional e cognitiva. Em decorrência de um pujante desconforto, devido ao declínio emocional sentido após um intenso período de trabalho duro, sendo comum a carência de energia nestes momentos (Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Oppenauer & Van De Voorde, 2018).

A exaustão emocional pode ser desencadeada por vários fatores, como alta carga de trabalho, pressão de tempo necessária para concluir as tarefas, baixo apoio social (falta de suporte para realizar o trabalho), ambiguidade de papel (baixa delimitação de papéis e funções na realização do trabalho). Estudos apontam que a ocorrência constante de exaustão emocional afeta indivíduos e organizações (Conway et al., 2016; Oppenauer & Van De Voorde, 2018).

Retomando a discussão sobre o efeito negativo das práticas de HPWP, e a possibilidade dessa implementação resultar no aumento

da exaustão emocional nos trabalhadores, pelo fato de que essas ações exigem maior esforço dos indivíduos para o cumprimento das tarefas. Acredita-se que o desgaste provocado pelo acréscimo dessas demandas estressantes, pode afetar diretamente o capital psicológico conforme constatou (Oppenauer & Van De Voorde, 2018). Neste sentido, levantou-se que a seguinte hipótese:

H5: A exaustão emocional afeta negativamente o capital psicológico.

Ainda, segundo Kloutsiniotis e Mihail (2020) a exaustão emocional será reduzida caso a implementação das práticas de alto desempenho seja realizada de forma adequada. Para tanto, tal implementação depende do alinhamento das práticas de HPWP com as demais estratégias institucionais, a saber, políticas, valores e cultura organizacional.

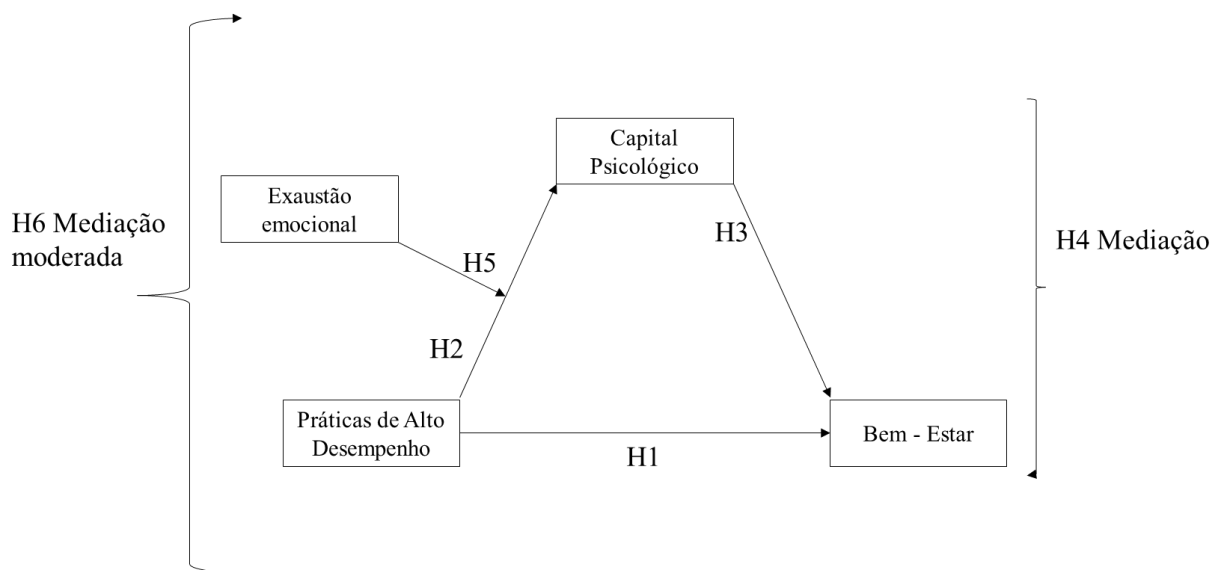
Neste sentido, García-Chas et al., (2016) aponta que as práticas de alto desempenho só serão interpretadas pelos funcionários como um suporte organizacional, à medida em que esses recursos os incentivam a um maior comprometimento com o trabalho e fornecem benefícios mútuos.

Neste sentido, seria de se esperar que, ao serem implementadas as práticas de HPWP, por exigirem maior emprego de esforço (físico, psicológico e cognitivo) nas atividades do trabalho, ocasionariam exaustão emocional em um primeiro momento. No entanto, a percepção positiva das ações de alto desempenho (recursos do trabalho), seria capaz de reduzir os efeitos deletérios em decorrência do aumento das demandas estressantes do trabalho (exaustão emocional), por meio do capital psicológico, que por sua vez, é um recurso individual positivo. Assim, além de amortecer o impacto

negativo da exaustão emocional, o capital psicológico em associação positiva com as práticas encadeia o aumento do bem-estar do trabalhador. Desse modo, formulou-se a seguinte hipótese:

H6: As práticas de alto desempenho estão positivamente relacionadas ao bem-estar, sendo mediadas pelo capital psicológico e moderadas pela exaustão emocional. Na Figura 8 é apresentado o modelo teórico.

**Figura 1.** Modelo hipotético de pesquisa



*Nota:* Elaborada pela autora (2022).

### 3. MÉTODO

A presente investigação trata-se de um estudo de abordagem quantitativa, de autorrelato e recorte transversal.

#### 3.1. Participantes

A amostra foi do tipo não probabilística, por conveniência, e teve a participação de 345 trabalhadores de organizações públicas e privadas de diferentes regiões do país. Destes, 71% eram do sexo feminino, com faixa etária média de 36,5 anos (DP = 9,44). Sendo 67%

trabalhadores da iniciativa privada, com média de tempo de trabalho de 6,7 anos (DP = 6,5).

## **3.2. Procedimentos**

A coleta de dados foi realizada on-line, de forma individual, voluntária e anônima. Foram excluídos da amostra os participantes que não possuíam vínculos de contrato formal no momento da coleta de dados.

## **3.3. Procedimentos de Análises de Dados**

Para testar as hipóteses de mediação moderada elencadas para este estudo, conduziu-se, por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), através do software *JASP*, versão 0.16.1, agregando o pacote *lavaan* (v. 0.6-1) para R (Rosseel, 2012). Na verificação do modelo de mensuração, o modelo de quatro fatores independentes e correlacionados foi comparado com o modelo de um fator, dois e três fatores, por meio da AFC.

Os índices selecionados para a análise de ajuste foram o  $\chi^2/gf$  (Byrne, 2016), TLI (Tucker & Lewis, 1973), CFI (Byrne, 2016) e RMSEA (Lee et al., 2018). Os valores de referência considerados são: a razão do  $\chi^2/gf$  deve ser inferior a 3 (Kline, 2011) CFI e TLI maiores que 0,90 são adequados (Hu & Bentler, 1999) (Hu & Bentler, 1999) e RMSEA e SMRM inferior a 0,10 (Lee et al., 2018).

## **3.4. Instrumentos**

### **3.4.1. Escala de Práticas de Alto Desempenho no Trabalho (EPADT):**

As práticas de HPWP foram avaliadas pela escala EPADT. Este instrumento é composto por cinco fatores e vinte e dois itens em uma escala tipo *likert* de cinco pontos variando de Discordo (1) a Sempre (5), que medem as práticas de Comunicação e cooperação entre equipe, Contratação Seletiva, Treinamento e Remuneração por desempenho, Autonomia no trabalho e Flexibilidade. Os resultados da análise fatorial confirmatória (AFC) para essa escala apresentaram os seguintes índices de ajuste:  $\chi^2 = 547.411$  (432), RMSEA = 0,04, SMRM= 0,07, CFI = 0,99 e TLI = 0,98. O alfa de *Cronbach* foi de 0,91.

### **3.4.2. Inventário de Capital Psicológico**

A medida de capital psicológico foi avaliada pelo Questionário de capital psicológico – versão reduzida, composto de 12 perguntas tipo *Likert* relacionadas as dimensões do conceito de Capital Psicológico Positivo elaborado por (Kamei et al., 2018). A AFC da escala apresentou bons índices de ajuste: CFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.059 (IC95% 0.054 – 0.065), SMRM= 0.040.

### **3.4.3. Burnout Assessment Tool (Bat)**

Para avaliar exaustão emocional foi utilizado a escala de Burnout Assessment Tool (BAT) desenvolvida por (Schaufeli et al., 2020). O instrumento consta com 12 itens que avaliam os sintomas primários de exaustão, declínio da autorregulação emocional, declínio da autorregulação cognitiva e distanciamento mental. Nesta investigação BAT apresentou o coeficiente de alfa de *Cronbach* de 0,90, com os índices de ajuste:  $\chi^2 = 43.923$  (48), RMSEA = 0,0, SMRM= 0,04, CFI = 1,00 e TLI = 1,0.

### **3.4.4. Escala de Florescimento**

Para avaliar o bem-estar foi utilizada a Escala de Florescimento (*Flourishing Scale*) construída e validada originalmente por (Diener et al., 2010) e validada no Brasil por (Mendonça et al., 2014). A escala de florescimento no trabalho é composta por 8 itens e descreve aspectos do funcionamento humano que vão desde relacionamentos positivos, sentimentos de competência, a ter significado e propósito na vida. A versão utilizada neste estudo apresentou bons índices de ajuste de  $\chi^2 = 16.569 (20)$ , RMSEA = 0,0, SMRM= 0,06, CFI = 1,0 e TLI = 1,0, com coeficiente de alfa de Cronbach de ( $\alpha=0,91$ ).

#### 4. RESULTADOS

Inicialmente, foram calculadas as estatísticas descritivas das escalas, bem como as correlações ( $\rho$  de *Pearson*) entre as variáveis do estudo (Tabela).

**Tabela 1.** Estatísticas descritivas e correlações de Pearson

	Estatísticas descritivas		1	2	3
	Média	DP			
1. Idade	36.46	9.44			
2. Sexo	1.71		0.026		
3. Instituição	1.68	0.48	-0.319	0.049	
4. Tempo no cargo	6.77	6.52	0.527***	-0.041	-0.368

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/as-praticas->

Nota: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . Elaborada pela autora (2022).

O modelo de medida completo, composto pelas quatro variáveis latentes (práticas de alto desempenho no trabalho, capital psicológico, exaustão emocional e bem-estar), foi comparado com o modelo de fator único, dois e com modelo de três fatores independentes (práticas de alto desempenho no trabalho, exaustão do trabalho, bem-estar). A Tabela 9 indica os índices de ajuste dos quatro modelos testados.

**Tabela 2.** Índices de ajuste dos modelos testados

	$\chi^2$ (gl)	CFI	TLI	RMSEA (90% IC)	SMRI
Modelo com um fator	5290.578 (1377)	0.88	0.88	0.09 (0.08 - 0.09)	0.11
Modelo com dois fatores correlacionados	5151.599 (1376)	0.89	0.88	0.09 (0.08 - 0.09)	0.11

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/as-praticas-de-alto-desempenho-e-suas-relacoes-com-bem-estar-capital-psicologico-e-a-exaustao-emocional?noblockage>

Nota:  $\chi^2$  = qui-quadrado; gl = grau de liberdade; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; RMSEA = Root Mean Square Error

of Approximation; IC = intervalo de confiança; SMRM= Standardized root mean square residual. Elaborada pela autora (2022).

O modelo de quatro variáveis latentes foi o que mais se ajustou aos dados, tendo apresentado os seguintes índices de ajuste:  $\chi^2$  (gl) = 2531.227 (1371); CFI = 0,96; TLI = 0,96; RMSEA = 0,05, SRMR= 0,07.

#### **4.1. Testes de Hipóteses**

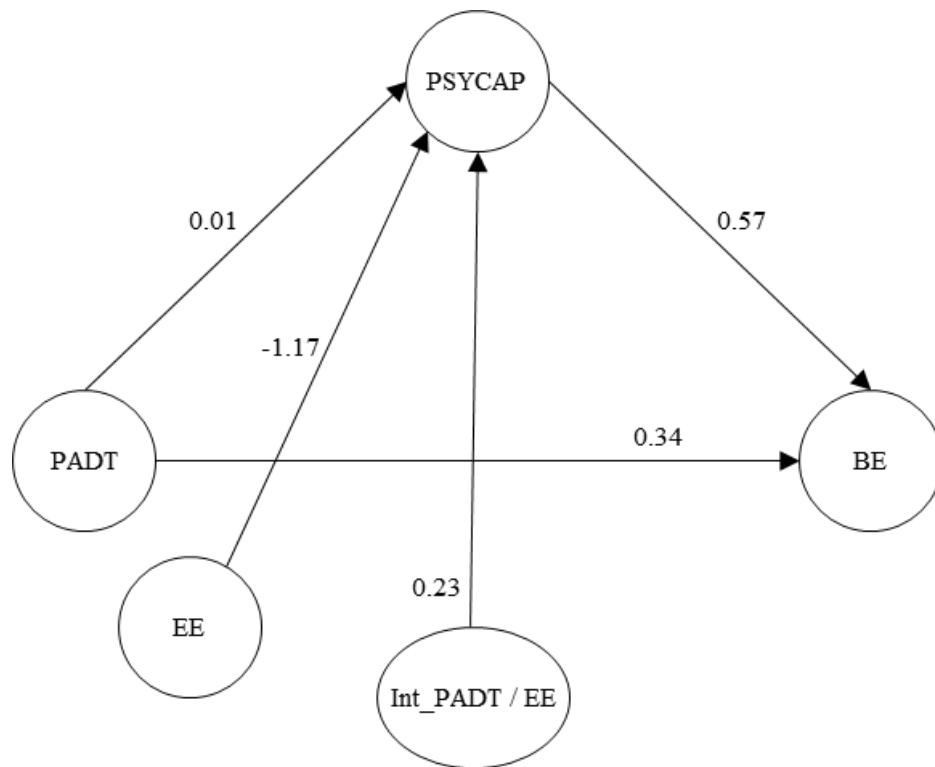
Inicialmente, o teste das hipóteses, por meio da MEE verificou o efeito direto das práticas de alto desempenho (PADT) sobre o Bem-estar (BE). Os resultados indicaram que tal efeito é estatisticamente significativo (PADT/BE:  $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,001$ , IC (95%) = 0,21 - 0,48; o que corroborou com a hipóteses 1, que versa pela relação positiva entre as práticas de alto desempenho e o bem-estar. No que diz respeito à interação entre as práticas de trabalho e o capital psicológico, observou-se uma relação estatisticamente não significativa (PADT/PSYCAP:  $\beta = 0,01$ ,  $p < 0,933$ , IC (95%) = -0,48-0,51; o que refuta a hipótese 2. Com o intuito de verificar o papel mediador do capital psicológico foram testados, inicialmente, os efeitos diretos das práticas de trabalho de alto desempenho (PADT) e do capital psicológico (PSYCAP) sobre o bem-estar (BE). Os resultados indicaram que tais efeitos foram significativos (PADT/BE:  $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,001$ , IC (95%) = 0,21-0,48; PSYCAP/BE:  $\beta = 0,57$ ,  $p < 0,001$ , IC (95%) = 0,47- 0,68) o que confirma as hipóteses 3 e 4.

No que diz respeito a interação das práticas de alto desempenho e exaustão emocional na previsão do bem-estar, observou-se que a exaustão emocional moderou a relação entre as práticas e o capital psicológico Int\_PADT-EE/PSYCAP:  $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,001$ , IC (95%) = 0,04-0,40. Verificou-se, que o efeito dessa relação é estatisticamente

significativo nos três níveis de análise (16% inferior, 64% mediano e 16% superior) (Hayes, 2017). Desta forma, diante de um indivíduo com baixos níveis de exaustão do trabalho a relação entre práticas de alto desempenho sobre o capital psicológico apresentou-se positiva e estatisticamente significativa sendo (EE:  $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,001$ , IC (95%) = 0,09 - 0,36). Para os níveis intermediários, a relação permanece positiva e estatisticamente significativa (EE:  $\beta = 0,32$   $p < 0,001$ , IC (95%) = 0,22 - 0,44). Nos trabalhadores com altos níveis de exaustão, a relação passa a ser mais forte, mantendo-se estatisticamente significativa (EE:  $\beta = 0,42$   $p < 0,001$ , IC (95%) = 0,30 - 0,55). Tais resultados indicam que a exaustão emocional moderou a relação das práticas de trabalho de alto desempenho e capital psicológico, assim, corroboram com a hipótese 5.

Em resumo, as práticas de alto desempenho (PADT) afetam positivamente o bem-estar (BE), tal relação é mediada pelo capital psicológico (PSYCAP) e moderada pela exaustão emocional (EE) conforme constatado no índice de mediação moderada  $\beta = 0,13$ ,  $p < 0,001$ , IC (95%) = 0,02 - 0,23, o que permitiu a sustentação da hipótese 6. A Figura 9 exibe o modelo final de mediação moderada, com seus respectivos parâmetros não padronizados.

**Figura 2.** Representação gráfica do modelo testado com os parâmetros não padronizados



*Nota:* Elaborada pela autora (2022).

Os índices de ajuste obtidos foram satisfatórios ( $\chi^2/gf = 23.635$ , CFI = 0,97, IFI = 0,97, TLI = 0,92 e RMSEA = 0,11), demonstrando que o modelo é suportado e, portanto, reforçam a hipótese de mediação moderada (H5).

## 5. DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi investigar as relações das práticas de HPWP com o bem-estar, assim como o papel mediador do capital psicológico e o poder moderacional da exaustão emocional em tais associações. Os resultados apresentam uma relação positiva entre as práticas de HPWP e o bem-estar e corroboraram, com a hipótese 1, que previa tal impacto, estando em consonância com os achados (Hauff et al., 2020; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Ogbonnaya & Valizade, 2018) que constataram que as práticas de alto desempenho tendem a aumentar ou manter o bem-estar dos indivíduos no trabalho. Ainda evidenciam que estas ações se configuraram como

recursos organizacionais positivos, capazes de proporcionar a manutenção do bem-estar dos trabalhadores.

A hipótese 2, previu que as práticas de HPWP estariam positivamente relacionadas ao capital psicológico, não sendo confirmada neste estudo. Segundo Hayes (2018) o foco de uma análise do processo condicional como uma mediação moderada, é estimar o produto de efeito indireto da variável independente (PADT) e do moderador (EE) sobre a variável dependente (BE) por meio da mediadora (PSYCAP). Assim, o dado apresentado na relação entre as práticas de alto desempenho e o capital psicológico apesar de não estatisticamente significativo, não interfere no resultado da mediação.

Para tanto, estima-se que variáveis intervenientes não observáveis interferiram neste resultado. Apesar de relações positivas entre as práticas de alto desempenho com o capital psicológico terem sido constatadas em outros trabalhos como por exemplo (Aybas & Acar, 2017; Imran & Shahnawaz, 2020; Zhiqiang et al., 2021).

Segundo Pasquali (2017), variáveis intervenientes em decorrência da interpretação dos dados científicos, são comuns. Uma vez que, deve-se considerar que fatores culturais podem implicar em uma variedade de interpretações do construto. Assim, conclui-se que fatores relacionados ao entendimento das questões, como a redação dos itens, interferiam nas respostas. Outro ponto a se considerar, refere-se ao fato de que a natureza, aplicação e avaliação de questionários de autorrelato com questões fechadas e objetivas, segue parâmetros pré-estabelecidos pelas pesquisas quantitativas. Dessa forma, as pontuações e os esclarecimentos das dúvidas dos participantes, ficam limitadas.

Este estudo ainda evidenciou que o capital psicológico mantém uma relação positiva com o bem-estar, suportando a hipótese 3. Sendo tal associação, precursora de comportamentos afetivamente positivos, que possibilita o aumento do repertório comportamental e cognitivo dos indivíduos. De modo congruente com este resultado, as investigações de Nangov et al., (2018) e Chughtai e Rizvi (2019) demonstraram que o capital psicológico está positivamente relacionado ao bem-estar e que afeta significativamente a atitude positiva dos trabalhadores frente à realização de tarefas.

Foi ainda observado que o capital psicológico mediou a relação positiva entre as práticas de HPWP e o bem-estar, o que forneceu apoio empírico à hipótese 4. Segundo Xanthopoulou et al., (2007), os recursos pessoais como o capital psicológico, podem funcionar como moderadores ou como mediadores na relação entre fatores ambientais e resultados (organizacionais/pessoais). Assim, fica constatado, que o capital psicológico (recurso pessoal), atua como um mediador na medida em que explica a relação entre os preditores, as práticas de HPWP (recursos do trabalho) e variáveis critério, o bem-estar dos trabalhadores.

Além disso, tal resultado fornece suporte as teorias JDR e COR, uma vez que, confirma, que a associação entre os recursos do trabalho, com recursos individuais (capital psicológico), impacta o bem-estar, e por sua vez, amortece o efeito dos eventos estressores no trabalho, sendo um potencial motivador (Aybas & Acar, 2017; Bakker et al., 2014; Brouze, 2014; Hobfoll et al., 2018).

Na hipótese 5, previa-se que a exaustão emocional afetaria negativamente o capital psicológico, o que foi confirmado nos resultados. A relação negativa da exaustão emocional com o capital

psicológico (recurso individual positivo) é evidenciada em diferentes estudos, o que reforça o resultado encontrado nessa investigação, que diante da exaustão emocional, percebe-se uma redução nos aspectos do capital psicológico (Maslach, 1986; Yin et al., 2018).

Por fim, a hipótese 6 previa que a relação positiva entre as práticas de alto desempenho e o bem-estar, seria mediada pelo capital psicológico e moderada pela exaustão emocional e, foi sustentada. Esse achado empírico é suportado pelas teorias COR e JD-R. Segundo a teoria COR os recursos (físicos, psicológicos, organizacionais e emocionais), são aspectos significativos que contribuem para o bem-estar e satisfação com a vida. Além de, proporcionarem benefícios para obtenção de outros recursos. Essa interação é mutuamente benéfica por produzir resultados positivos, para o indivíduo e organização. Logo, reverberam em todo o contexto organizacional em forma de motivação, autoconfiança, resiliência, desempenho como apresentado em outros estudos (Alatailat et al., 2019; Alessandri et al., 2020; Hobfoll et al., 2018).

Sob a luz da perspectiva teórica do modelo JD-R, quanto maior a oferta de recursos organizacionais, associados a uma disposição individual, ou seja, a recursos pessoais, melhor será o enfrentamento do indivíduo aos eventos estressores e desafiadores do trabalho. Desta forma, a confirmação deste modelo de pesquisa, evidencia que a percepção positiva das práticas, associada ao capital psicológico, mesmo diante de demandas estressantes, capazes de gerar a exaustão emocional do trabalhador, tem o seu impacto minimizado (Bakker & Demerouti, 2014).

Cabe ressaltar que, as demandas estressantes não são eliminadas dos processos de trabalho. Mas, a junção entre, os recursos (trabalho

e individuais), diminuem os efeitos deletérios que causam desgaste no trabalhador. Ainda, enfatiza-se que quando os recursos do trabalho são ofertados de forma combinada, o seu efeito protetor, com relação as demandas estressantes são acentuadas.

Diante desses resultados conclui-se que, àqueles trabalhadores que têm à sua disposição uma grande quantidade de recursos (do trabalho e individuais), entram em uma “espiral de ganhos” que facilita o acesso a recursos adicionais, conseqüentemente, experenciam maior vivência de bem-estar no trabalho. Por outro lado, os indivíduos que não têm acesso ou uso restrito dos recursos, são mais propensos a uma “espiral de perdas” que podem levar ao adoecimento em decorrência do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Hobfoll et al., 2018).

Tomados em conjunto, os resultados ora obtidos permitiram as seguintes conclusões: as práticas de alto desempenho no trabalho exercem impacto positivo sobre o bem-estar; o capital psicológico está positivamente relacionado ao bem-estar; a exaustão emocional modera a relação entre as práticas e o capital psicológico; e a relação positiva entre as práticas de alto desempenho e bem-estar, é mediada pelo capital psicológico e moderada pela exaustão emocional.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo traz importantes contribuições para literatura e prática. Academicamente esta investigação reforça a ideia de que percepção positiva das práticas de alto desempenho, contribui para maior senso de dedicação dos indivíduos para com seu trabalho e impactam positivamente o bem-estar dos trabalhadores. Além de,

proporcionarem a manutenção e a aquisição de outros recursos, sejam contextuais ou individuais, para o enfrentamento das demandas estressantes do trabalho.

Em termos práticos, as organizações poderão se beneficiar de tais achados ao obter vantagem competitiva ao implantarem as práticas como medidas capazes de promover melhorias na organização, no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais dos seus trabalhadores, por meio de programas de aprendizagem e conseqüentemente obter maiores índices de desempenho organizacional, além de ganhos em produtividade.

Para isso, sugere-se em termos práticos que as organizações realizem levantamentos de informações por meio de pesquisas de clima, reuniões com a participação dos empregados com direito a voto e *workshops* destinados a clarificar qual o melhor pacote de práticas de alto desempenho dever ser adotado por uma determinada organização. De posse dessas informações, cabe a gestão de RH, buscar o melhor pacote de práticas de alto desempenho que seja capaz de atender os anseios organizacionais, ou seja, as metas e objetivos. E que concomitantemente proporcione o aprimoramento das habilidades técnicas e comportamentais dos trabalhadores.

Cabe salientar que, apesar de os trabalhadores enfrentarem situações desgastantes, devido as exigências de esforços discricionários provocados pela implementação das práticas de HPWP nas organizações. Tal desgaste de fato pode ser amortecido a partir do reconhecimento individual desses indivíduos de que as práticas, são recursos do trabalho que proporcionam o desenvolvimento de atributos pessoais positivos. Ainda, que esse

acúmulo de recursos, se faz importante para o enfrentamento das situações cotidianas, bem como, poderá se refletir no alcance de maior bem-estar.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, por se tratar de um estudo de autorrelato, a coleta de dados realizada de forma *on-line*, sem a presença do pesquisador, acarreta o viés comum do método, visto que pode haver dificuldade no entendimento da redação de algumas questões. Tal limitação no entendimento dos itens, pode ser justificada, pelo fato de que o assunto das práticas de alto desempenho, ainda é pouco explorado em pesquisas brasileiras. Contudo, entende-se que seria difícil obter informações precisas com qualquer outro método diferente do autorrelato. Ademais, os problemas de viés comum do método, são minimizados, primeiramente pela garantia do sigilo dos participantes. Em segundo lugar, como asseverado pelo modelo da medida, os itens dispostos no questionário, versam sobre variáveis distintas.

Outra limitação relaciona-se à natureza transversal do estudo, que impossibilita a realização de inferências causais entre as variáveis estudadas. Como sugestão, aponta-se a necessidade do desenvolvimento de pesquisas com desenhos longitudinais, estudos mistos que associem diferentes técnicas de coleta e análise de dados (quantitativo e qualitativo). Por fim, para pesquisas futuras é importante que os pesquisadores se esforcem na delimitação teórica do construto, bem como, na investigação dos antecedentes das práticas de alto desempenho.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370–395. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1260>

Alessandri, G., De Longis, E., Eisenberg, N., & Hobfoll, S. E. (2020). A multilevel moderated mediational model of the daily relationships between hassles, exhaustion, ego-resiliency and resulting emotional inertia. *Journal of Research in Personality*, 85, 103913. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103913>

Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The effect of HRM practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363–372.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, III, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(July), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011). *Subjective Well-being in Organizations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0014>

Brouze, K. L. (2014). *Examining the mediating and moderating role of psychological capital in the job demands-resources model*. Master's thesis, University of Cape Town.

Byrne, B. M. (2016). Adaptation of Assessment Scales in Cross-National Research: Issues, Guidelines, and Caveats. *International Perspectives in Psychology*, 5(1), 51–65. <https://doi.org/10.1037/ipp0000042>

Chughtai, M. S., & Rizvi, S. T. H. (2019). High Performance Work Practices and Employee 's Outcomes: Organization based Self-Esteem and Perceived Organizational Support as Mediator and Positive Psychological Capital as Moderator. *NICE Research Journal*, 12(2), 60–91.

Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901–917. <https://doi.org/10.1002/hrm.21691>

de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2019). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>

García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451–466. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>

Garg, N., & Punia, B. K. (2017). Developing high performance work system for Indian insurance industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 320–337. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2015-0082>

Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs? *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>

Hair, J.F., Black, W.C, Babin, B.J, & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis, A Global Perspective* . ((7th ed.)). Pearson.

Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2020). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *International Journal of Human Resource*

<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>

Imran, M., & Shahnawaz, M. G. (2020). PsyCap and Performance: Wellbeing at Work as a Mediator. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 93–102. <https://doi.org/10.1177/2319510x20915999>

Kamei, H., Ferreira, M. C., Valentini, F., Peres, M. F. P., Kamei, P. T., & Damásio, B. F. (2018). Psychological capital questionnaire - short version (PCQ-12): Evidence of validity of the Brazilian version. *Psico-USF*, 23(2), 203–214. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230202>

Kline, R. B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling* (p. 562–589).

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565–579. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.012>

Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>

Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509–525. <https://doi.org/10.1108/00483480910978027>

Lee, T., MacCallum, R. C., & Browne, M. W. (2018). Fungible parameter estimates in structural equation modeling. *Psychological Methods*, 23(1), 58–75. <https://doi.org/10.1037/met0000130>

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. *Oxford: Oxford University Press*.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. In *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology*. (p. 53–75). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10056-004>

Mendonça, H., Caetano, A., Ferreira, M. C., Sousa, I. F., & Silva, A. J. (2014). (2014). Florescimento e afetos no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas de comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (p. 172–177). Artmed.

Nangov, R., Sasmoko, & Indrianti, Y. (2018). Psychological capital, work well-being, and job performance. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(4), 63–65. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.9.20617>

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of*

*Occupational Health Psychology*, 22(1), 98–114.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000027>

Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>

Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239–259.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146320>

Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311–337.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146321>

Pasquali, L. (2009). Psychometrics. *Revista da Escola de Enfermagem*, 43(SPECIALISSUE.1), 992–999.  
<https://doi.org/10.1590/S0080-62342009000500002>

Pasquali, L. (2017). Validade dos Testes. *Examen: Política, Gestão e Avaliação da Educação*, 1(1), 14–48.

Peccej, R., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM well-being and performance: A theoretical and empirical review. In *HRM & performance: Achievements & challenges* (p. 15–45).

Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>

Rhee, S. Y., Park, J., & Shin, H. D. (2020). High-performance work practices and organizational innovativeness: The roles of relational coordination competencies and market turbulence as a mediator or moderator. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030083>

Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2). <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>

Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout assessment tool (Bat)—development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>

Setar, S. B., Buitendach, J. H., & Kanengoni, H. (2015). The moderating role of psychological capital in the relationship between job stress and the outcomes of incivility and job involvement amongst call centre employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1183>

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*(1), 4–13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>

Tong, J., Chong, S. H., Chen, J., Johnson, R. E., & Ren, X. (2020). The Interplay of Low Identification, Psychological Detachment, and Cynicism for Predicting Counterproductive Work Behaviour. *Applied Psychology*, *69*(1), 59–92. <https://doi.org/10.1111/apps.12187>

Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, *38*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/BF02291170>

Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and For Whom Are They Beneficial? *Applied Psychology*, *69*(1), 5–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12211>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Yin, H., Wang, W., Huang, S., & Li, H. (2018). Psychological Capital, Emotional Labor and Exhaustion: Examining Mediating and Moderating Models. *Current Psychology*, *37*(1), 343–356. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9518-z>

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2013). *Managing Psychological Capital in Organizations: Cognitive, Affective, Conative, and Social Mechanisms*

Zhiqiang, M., Khan, H. S. ud din, Chughtai, M. S., & Mingxing, L. (2021). Re-Engineering the Human Resource Strategies Amid and Post-Pandemic Crisis: Probing into the Moderated Mediation Model of the High-Performance Work Practices and Employee's Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710266>

---

<sup>1</sup> Doutora em psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Docente e psicóloga clínica e do trabalho, com ênfase em saúde mental do trabalhador e práticas de bem-estar no trabalho. E-mail: [contato@arianafidelis.com](mailto:contato@arianafidelis.com)

<sup>2</sup> Psicóloga, mestre em Filosofia Política (UFG) e doutora em Psicologia (UnB), com pós-doutorado pelo Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE/IUL. Professora titular da PUC GO. E-mail: [helenides@gmail.com](mailto:helenides@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em psicologia. pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Psicóloga do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. Atua em psicologia com ênfase em Psicologia do trabalho e organizacional. E-mail: [rosehelen.rh@gmail.com](mailto:rosehelen.rh@gmail.com)

<sup>4</sup> Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Salgado de Oliveira (2003). Especialista em Gestão de Pessoas e Estratégias Financeiras pela IAESUP(2015), Mestre em Psicologia pela PUCGO. E-mail: [jordanagpvilar@gmail.com](mailto:jordanagpvilar@gmail.com)

<sup>5</sup> Psicólogo pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2020) Perito Judicial na Justiça do Trabalho em Goiás (TRT 18 Região). Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em neuropsicologia e Psicologia Organizacional. E-mail: [contato@ifvpsicologia.com.br](mailto:contato@ifvpsicologia.com.br)